

Delegeren

Inleiding

Delegeren is onvermijdelijk als een leidinggevende zijn of haar medewerkers serieus neemt. Als je taken delegeert, geef je vooral de verantwoordelijkheid voor die taak uit handen. Delegeren betekent niet afschuiven, over de schutting gooien, maar eist een zorgvuldige voorbereiding.

Voordelen van delegeren

Er zijn verschillende voordelen voor de leidinggevende en diens medewerkers als werk wordt gedelegeerd:

- Voorkomt overbelasting van de leidinggevende
- Legt denken en doen dicht bij elkaar
- Bevordert dat medewerkers inhoudelijk vaak goed op de hoogte zijn
- Stimuleert medewerkers in het ontwikkelen van hun talenten
- Maakt werk vaak uitdagender en leuker
- Biedt de mogelijkheid om op basis van afspraken te sturen



Delegeren gaat stap voor stap

Delegeren begint met goed na te denken over de te delegeren taak, activiteit of werkzaamheid. Wat wordt gedelegeerd? Is het werk dat gedelegeerd mag en kan worden? Aan wie is het te delegeren? In welke mate is die medewerker bekwaam voor en bereid tot het werk?

Vervolgens zijn de te doorlopen stappen:

1. Het voordoen. De leidinggevende voert het werk dat zij of hij wil delegeren zelf uit terwijl de medewerker toekijkt, vragen stelt en commentaar geeft
2. Het samen doen. Leidinggevende en medewerker voeren het werk samen uit, waarbij de leidinggevende als coach optreedt

3. Het laten doen. De medewerker voert het werk uit en rapporteert over de uitvoering, de leidinggevende checkt en stelt vragen
4. Het overlaten. De medewerker voert het werk uit en de leidinggevende ontvangt informatie over de resultaten
5. Tenslotte is het de taak van de medewerker geworden. Deze voert het werk voortaan zelfstandig uit onder de normale voortgangsrapportages en beoordelingssystemen

Regels van delegeren:

Zo zal de leidinggevende duidelijke afspraken moeten maken over de input, de faciliteiten en de output van het gedelegeerde werk. Maar de leidinggevenden dient ook:

- De beoordeling en de beloning te regelen
- Fouten toe te staan
- De mate van delegeren af te stemmen op de medewerker aan wie hij of zij delegeert
- Vertrouwen te geven
- Heldere afspraken maken over de wijze waarop en de momenten waarop wordt teruggekoppeld

Tenslotte is het goed te bedenken dat een taak delegeren alleen goed kan met delegatie van de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Delegeren is durven loslaten

Je zult de resultaten op afstand moeten blijven volgen. Dus niet iedere twee dagen over de schouder meekijken hoe het staat, maar afspraken maken over de manier waarop wordt teruggekoppeld en het daar ook bij laten. Loslaten, dat is nog eens moeilijk!

Hieronder volgt een aantal overwegingen die je vaak hoort:

1. Ik weet niet hoe ik dat moet doen.
2. Loop ik niet de kans mijn invloed kwijt te raken?
3. Anders verlies ik de controle.
4. Het gaat sneller als ik het zelf doe.
5. Ik kan het zelf beter.

Laten we die punten eens beter bekijken.

1. Ik weet niet hoe ik dat moet doen

Dat is goed voorstelbaar, maar het is te leren. Hieronder volgt een aantal tips die helpen om op een correcte manier een taak te delegeren.

Vorbereiding. Denk tevoren na over de volgende punten:

- Wat is de taak?
- Welke concrete resultaten verwacht je (of concreet resultaat)?
- Welke middelen heeft de medewerker nodig?
- Wat kunnen kritieke momenten zijn?
- Wat zijn de sterke en zwakke kanten van je medewerker?

Delegatiegesprek. Neem de tijd om de taak op een goede manier over te dragen:

- Vertel precies wat de ander gaat doen.
- Maak afspraken over hoe je geïnformeerd wilt worden over de voortgang.
- Maak afspraken over eventuele steun.
- Controleer of de opdracht begrepen is.
- Bespreek moeilijke momenten bij het uitvoeren van de taak.

Uitvoering. Houd een vinger aan de pols:

- Houd afstand en kom alleen in actie als de ander erom vraagt.
- Accepteer verschillen zolang het afgesproken resultaat geleverd wordt. Laat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de ander liggen, neem niet over, spreek de ander aan.

Veel leidinggevendenden vinden het moeilijk om taken te delegeren. Ze voelen zich verantwoordelijk, en dat zijn ze ook. Alleen: zij zijn eindverantwoordelijk en het hoort nu juist bij hun rol om taken te delegeren. Waarom vinden zij het zo moeilijk om te delegeren? Vaak heeft het te maken met te veel willen controleren en een gebrek aan vertrouwen in de medewerker. Ze hebben dan een soort excuus om niet te hoeven delegeren.

2. Loop ik niet de kans mijn invloed kwijt te raken?

Dit is een grappige paradox: je raakt geen invloed kwijt, je wint aan invloed. Daarin zit het lastige van leidinggeven: je moet de switch weten te maken van zelf veel doen, naar anderen veel laten doen en zelf het overzicht krijgen en houden. We noemen dit een helikopterview ontwikkelen, werkzaamheden coördineren, zorgen dat dingen gedaan worden en niet alles naar je toe trekken.

3. Anders verlies ik de controle

Hier zit de uitdaging: hoe houd je de controle over het geheel en laat je de controle los van de onderdelen? Met name voor perfectionisten is delegeren zwaar, soms erg zwaar. Ze willen graag hun eigen maatstaf van perfect werk opleggen aan hun medewerkers. Ze vinden het moeilijk om een acht te accepteren waar zij zelf een tien of hoger zouden willen leveren. Dat dit veel tijd kost, nemen ze graag voor lief. De uitdaging zit erin om te accepteren dat anderen een kwaliteit leveren die goed genoeg is.

4. Het gaat sneller als ik het zelf doe

Dat zou je denken, maar dat houdt op. Je kunt gewoonweg niet alles meer zelf doen als je de leiding over een groep hebt. Dat is nu juist de essentie van de verandering in rol. Je bent niet meer uitvoerend, maar leidinggevend, coördinerend geworden. Daar komt bovendien nog iets bij. Wanneer je, omdat je het sneller zelf kunt doen, blijft overnemen van je medewerkers, dan ontstaat daar gemakkelijk een patroon. Als ik weet dat mijn leidinggevende alles nakijkt wat ik inlever, doe ik veel minder mijn best een goed stuk in te leveren. Hij weet het toch beter. Dat patroon moet je vermijden of zo snel mogelijk afbouwen. Iedere medewerker is geheel verantwoordelijk om op tijd een stuk in te leveren van de kwaliteit die jullie hebben afgesproken.

5. Ik kan het zelf beter

Natuurlijk kun jij het beter. Het is vaak de reden dat je leidinggevend bent geworden. Het wordt nu je rol anderen zo te ontwikkelen dat ze even goed worden. Dat is een nieuwe uitdaging!

Geef concrete taakopdrachten

Hoe geven leidinggevendenden over het algemeen een taakopdracht? Vraag het aan een willekeurig leidinggevende en je krijgt vaak een antwoord als: 'Maak een rapport je, een feedbackverslag, een overzicht.' De leidinggevende heeft precies in zijn hoofd wat hij wil, maar slaagt er niet altijd in dat aan de medewerker over te brengen.

Het probleem is enerzijds dat het voor de leidinggevende zo zonneklaar is wat moet gebeuren, dat hij of zij zich niet kan voorstellen dat de ander niet begrijpt waar het over gaat. Anderzijds is een leidinggevende bang als een kleuterjuf te opereren als hij of zij precies vertelt wat de bedoeling.

Bij het geven van een concrete taakopdracht is het volgende van belang:

- Als je het doel helder formuleert, wordt het eerder bereikt.
- Je kunt dan de voortgang in de realisatie volgen.
- Je stimuleert een realistisch doel.
- Je hebt inzicht in de prestaties van de medewerker
- De medewerker kan nu zelfstandig te werk gaan, omdat de normen waarop zijn of haar werk beoordeeld wordt expliciet zijn vastgelegd
- De medewerker kan creatiever inspelen op wijzigende omstandigheden.
- De medewerker ervaart over het algemeen meer voldoening van zijn of haar werk.

Medewerkers hebben nauwelijks leiding nodig als leidinggevend hun verwachtingen geheel meetbaar kunnen formuleren. Nu leent het ene soort werk zich beter tot het formuleren van meetbare resultaten dan het andere werk. Waar het om gaat is: hoe zorg je ervoor dat de taakopdracht concreet, meetbaar en eenduidig is, dat de ander precies weet wat je van hem of haar verwacht? Het volgende lijstje kan helpen om een taakopdracht zo meetbaar mogelijk te formuleren. Het gaat er dan om zowel het *wat* goed te formuleren, de taak, maar ook het *hoe*, het gedrag dat daarbij hoort. Hierna volgen een paar hulpvragen.

Het wat (taak):

- Wat is het resultaat?
- Op welk terrein?
- Wat is er dan bereikt?
- Hoe veel/hoe goed moet het zijn?
- Wanneer is het resultaat bereikt?
- Hoe is de kwaliteit zichtbaar?

Het hoe (gedrag):

- Welk gedrag?
- Voor welke bijdrage?
- Waaraan moet het voldoen?
- Waaruit blijkt dat?
- Wanneer te bereiken?

Hoe meer concreet, meetbaar en eenduidig je taakopdrachten geeft, hoe groter de kans is dat de medewerker aanlevert wat je gevraagd hebt. Naast het geven van concrete opdrachten is het belangrijk de juiste toon te treffen: het is uiteindelijk de toon die de muziek maakt.

Houd jezelf en anderen aan gemaakte afspraken

Samenwerken in een team gaat niet vanzelf. Daar is een aantal dingen voor nodig. Als je wilt dat iedereen in het team zich aan regels houdt, moeten er werkafspraken gemaakt worden.

Hoe zorg je nu dat iedereen, team leden en bazen, zich houdt aan regels?

Je kunt er natuurlijk van uitgaan dat iedereen zich nu gaat houden aan de afspraken, de planning. Dat gebeurt soms, maar soms ook niet. Vrijwel iedereen heeft vroeg of laat te maken met medewerkers die zich niet aan afspraken houden. Je kunt mopperen en hopen dat het de volgende keer beter gaat. Anderen halen de deadline gewoon een stuk naar voren zodat ze wat reserve hebben. Je loopt eens een extra keer binnen om te informeren hoe het ermee staat en in een aantal gevallen doe je het maar gauw zelf. Wat je ook kunt doen, is de

zaak met je medewerker bespreken. Misschien heeft hij een probleem met het organiseren van zijn werk, zegt hij 'ja' tegen alles wat langs komt of vindt urgente klussen tussendoor zo interessant dat hij aan zijn vaste taken niet toe komt. Als het de spuigaten uitloopt, kun je nog kwaad worden. Maar meestal heb je daar vooral jezelf mee. Het is meestal geen kwaadwilligheid of lamlendigheid van medewerkers, maar gebrek aan overzicht en een overdaad aan ander werk.

De volgende aanpak helpt:

1. De confrontatie aangaan
2. Altijd laten terugkoppelen
3. Zo mogelijk: voorkoppelen.

1. Confronteren

De eerste stap is dus confronteren: zeggen dat het lastig is met je medewerker samen te werken als hij of zij zich niet aan afspraken houdt. Bij het confronteren hoort: schetsen wat de consequenties zijn en aangeven dat alleen de medewerker zelf dit gedrag kan veranderen, en niemand anders. Als je zo direct confronteert, merk je direct dat de irritatie zakt.

Tips voor het voeren van confronterende gesprekken

- Laat blijken dat de medewerker niet betrouwbaar is in zijn afspraken: niet alleen nu, maar regelmatig! Als je verantwoordelijk bent voor het eindresultaat, ben je afhankelijk van het tijdig aanleveren van bijdragen. Als er niets komt, zit jij met de gebakken peren en kun je kiezen: of je loopt uit de planning, of je gaat het alsnog zelf doen. Je moet je dus niet op de taak richten, maar op de persoon die de taak niet verricht, op zijn gedrag. Het is niet dat je medewerker nu te laat levert, hij of zij levert regelmatig te laat en neemt gewoon geen verantwoordelijkheid voor de gemaakte afspraken.
- Weet de medewerker eigenlijk wel hoe vervelend het voor jou is dat hij/zij te laat levert? Niet alle leidinggevendenden slagen erin op een rustige maar besliste manier tegen de medewerker te zeggen hoe vervelend het is dat de bijdrage niet op tijd is. Zij denken al gauw dat ze er toch geen consequenties aan kunnen verbinden. En ook: wie ben ik dat ik hem of haar dat kan zeggen? Ondertussen ergeren ze zich en praten daarover met anderen. Soms weet iedereen op de afdeling dat, behalve de persoon die het betreft ...
- Heb het lef je medewerker de wacht aan te zeggen 'Als je functioneren niet verbetert, ga ik stappen ondernemen.' Dat klinkt als een dreigement, maar het is bedoeld als waarschuwing. Want ook een leidinggevende moet zichzelf serieus nemen. Je hoort van situaties waarbij dit gedrag jarenlang getolereerd wordt. Nu zal je zeggen: 'Ik heb geen sancties.' Maar die heb je natuurlijk wel. Wanneer je alleen al aankondigt het hogerop te zoeken, onderneem je daarmee 'stappen' die niet plezierig klinken. En daar gaat het om: de medewerker die niet levert, moet dit zo snel mogelijk horen, anders dringt het niet door dat dit gedrag niet langer getolereerd wordt.

2. Terugkoppelen

Vaak gebruiken we min of meer vaste terugkoppelmomenten. Denk daarbij aan:

- projectmeetings waarop de stand van zaken wordt besproken
- actielijstjes die bij een volgend overleg bekeken worden
- afspraken waarbij iedereen wekelijks laat weten hoe ver hij is met het werk

- de 'vrijdagmiddagmail', waarbij klanten iedere vrijdagmiddag horen hoe ver het bureau is met de opdracht.

Hoe duidelijker de afspraak hierover is, hoe groter de kans dat je als leider op de hoogte bent van de voortgang. Alles om te voorkomen dat je op een te laat tijdstip geconfronteerd wordt met het uitlopen van werk.

Als je ergens geen afspraak over maakt, kun je de ander er ook moeilijk op aanspreken als je niets meer hoort over de opdracht. Het gevolg is vaak dat jij achter iedereen aan blijft lopen en het jouw verantwoordelijkheid blijft. Dat moet nu juist veranderen!

3. Zo mogelijk voorkoppelen

De medewerker draagt de volle verantwoordelijkheid voor het resultaat dat is afgesproken. Wanneer hij merkt dat het niet gaat lukken, stelt hij je zo snel mogelijk op de hoogte van het feit dat de afgesproken resultaten niet gehaald gaan worden: voorkoppelen i.p.v. terugkoppelen. Dat kan allerlei redenen hebben: middelen ontbreken, er zijn onverwachte gebeurtenissen of andere tegenvallers. Jij hoeft er dus niet achteraan te hollen of de voortgang te controleren, je moet erop kunnen vertrouwen dat de medewerker je tijdig informeert wanneer iets niet lukt.

Er is een verschil met terugkoppelen: bij terugkoppelen blijf je voortdurend bij de uitvoering betrokken, bij het voorkoppelen ontbreekt dat. Als de medewerker voorkoppelt, ontslaat hem dat niet van de plicht om er alles aan te doen om het resultaat alsnog te realiseren. Ook al hebben jullie de afspraak dat je bij voorkoppelen zult helpen, de medewerker blijft verantwoordelijk. Hij komt zelf met oplossingen, al dan niet door jou gecoacht. Het is handig om bij het geven van een taakopdracht direct ook een voorkoppelafpraak te maken.